

TULEVAISUUTTA EI VOI ENNUSTAA – VAI VOIKO?

Miten johdat tuntemattomassa tulevaisuudessa?

TEKSTI: LEENA KONONEN, KUVAT: HELENA BERG

GLOBALISAATIO, DIGITALISAATIO JA TEKÖÄLY ovat käynnistäneet muutoksen, jossa johtaminen on murroksessa. Päätöksenteko perustuu monien erilaisten ja koko ajan muuttuvien tekijöiden, indikaattoreiden, yhdistelyyn. Tulevaisuuden kartoittaminen, hyvä sanallistaminen ja historian taju auttavat johtajaa. Johtamisen muutos on oman kontrollin luovuttamista ja luottamusta työntekijöihin. Johtaja ei tee itse päätöksiä, vaan opettaa organisaationsa tekemään niitä.

Tuomme tässä artikkelissa esiin tiivistettynä Tietojohtamisen teemapäivän annin, joka toi hyvin esiin johtamisen nykypäivän haasteet ja erilaisia keinoja niiden voittamiseen.

TULEVAISUUSKUVAA PITÄÄ LAAJENTAA

Mikko Dufva



Mikko Dufva.

Sitra on nostanut ennakoituvuuteen kolme näkökulmaa, megatrendit, visiot ja heikot signaalit, joilla tulevaisuuteen voi tarttua. Megatrendit muuttuvat ajassa: teknologia ja sosiaaliset innovaatiot voivat tuoda kokonaan uudenlaisia ratkaisuja, joita ei osattu etukäteen ennakoita. Päätöksenteko moninaistuu kaiken vaikuttaessa kaikkeen eikä yksin toimiminen ole enää mahdollista. Siksi tulevaisuuteen tulee varautua uudistamalla päätöksenteon rakenteita. Jos tähän ei pystytä, valta keskittyy harvempiin käsiin ja levottomuus yltyy.

Visiot ovat valintoja megatrendeihin suhtautumisessa ja edistykseksi visioille on annettava tilaa. Tulevaisuus on samaan aikaan tuttu ja yllättävä. Tulevaisuuskuva tulee laajentaa, koska emme tiedä, millainen tulevaisuus tulee. Monet nykyhetkessä naurettavilta tuntuvat

Monet nykyhetkessä naurettavilta tuntuvat ideat eivät välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. Heikot signaalit ovat viestejä, merkkejä nousevasta asiasta.

ideat eivät välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. Heikot signaalit ovat viestejä, merkkejä nousevasta asiasta tai ensioireesta? Helposti jätetään huomioimatta yllätykset eli mustat joutsenet (epätodennäköisyydet), hankalat asiat eli mustat elefantit (todennäköisiä, mutta niihin ei tartuta), systeemiset muutokset eli mustat meduusat (kumuloituvat) tai intressit eli mustat krottikalat (vaihtoehtoiset faktat, jotka ovat piilossa).

TULEVAISUUTTA VOI KARTOITTA JA SANALLISTAA

Mika Panzar

Teknologian kehittymisen tulevaisuutta on visioitu onnistuen ennustamaan sitä aika hyvin, mutta kun on mietitty yhteiskunnan tulevaisuutta arvojen kautta, on yleensä epäonnistuttu. Alvin Toffler sen sijaan onnistui 1970-luvulla tehdyissä ennustuksissaan. Myös Suomen historiasta löytyy tulevaisuustulkkeja, monia aikaansa edellä olleita henkilöitä.

Kriisit synnyttävät aina jotakin uutta. 1930-luvun laman jäljet näkyivät arvojen, tekniikan ja organisaatiomuotojen kehityksessä. Nykyajan luonnonvoimina toimivat digitalisaatio, robotisaatio, globalisaatio ja urbanisaatio. Näkemyksellinen johtajuus perustuu historian tajuun, kykyyn siirtää organisaationsa aikakaudesta toiseen ja toimialasta toiseen.

Taloustiede on nähnyt tiedon merkityksen 1960-luvulla, tiedon pitää liikkua. Nyt data on öljyä, se on valuuttaa, joka pyörittää erilaisia edelleen muuttuvia toimialueita. Maailma muuttuu ihan toisen näköiseksi. Hierarkkisessa maailmassa tieto valui ylhäältä alas, kun taas datataloudessa tieto nousee alhaalta ylös. Perinteiset toimialat muuttuvat, kun erilaista dataa voidaan yhdistää monella tavalla toisiinsa. Kuluttaja voi aktiivisesti vaihtaa ja myydä omaa dataansa. 2010-luvun kansalainen (Data citizenship) on osa datataloutta, tuotamme eri tavoilla uutta dataa tubettamalla, osallistumalla facebook-keskusteluihin jne.



Mika Panzar.

Nykyajan luonnonvoimina toimivat digitalisaatio, robotisaatio, globalisaatio ja urbanisaatio.

Sanaston luominen, tulevaisuuden sanoittaminen on tulevaisuuden tekemistä. Tällöin pystytään kehittämään tulevaisuusfiktioita. Ihminen, jolla on kyky luoda karttoja ja joka sanoittaa muutosta on vahvoilla. Karttojen avulla maailma on otettu haltuun aiemminkin. Karttakuvat, maailmaa jäsentävät mallit, leviävät käyttöön myös uusilla alueilla. Visualisoinnilla on aina ollut voimaa.

Media hypettää, mutta ihmisen kyky oppia ja omaksumista on hidasta. Tästä seuraa median innovatiivisuuden ja kyvykkyyden ristiriita. Menestyäkseen on oltava oikeassa kohdassa hypersyklin käyrällä. 1990-luvulla oli vielä vallalla vanhanaikainen näkemys lineaarisuudesta, jossa tiede keksii, teknologia tuotteistaa ja ihmiset ottavat käyttöön. Muutos tapahtuu, kun tekoäly (Artificial Intelligence) jäljittelee ihmisen älykkyyttä ja sovellusten käyttöönotot etenevät. Nykyajassa tarvittaisiin ihmisiä ja tekniikkaa ymmärtäviä insinöörisosiologeja.

VIEKÖ TEKNOLOGIA TYÖPAIKAT?

Juuso Vanhala

Elintason nousu kiihtyi 150 vuoden ajan, mutta viimeisen 15–20 vuoden aikana sitä ei ole saatu kiihdytettyä. Suomessa talouskasvu on ollut 10 vuotta monia muita EU-maita heikompaa ja mitä voidaan olettaa tulevaisuudesta? Lähivuosikymmeninä kasvu uhkaa hyytyä. Tiedossa on asiaan vaikuttavia muuttujia, mutta digitalisaatio ei ole vielä kiihdyttänyt talouskasvua, miksi? Onko ICT vouhotusta vai jääkö tuottavuus pieneksi? Digitalisaation uusin aalto on vasta alkanut, teknologiset muutokset ovat hitaita ja tuotanto- ja organisaatorakenteiden muutos vie aikaa.

Digitaalinen osaaminen karttuu hitaasti ja vaatii ajattelutapojen muutosta. Suomessa osaava huippu karkaa muilta ja kiulu teknologian käyttöönottoon on kasvanut. Viekö teknologia työpaikat, voiko seurauksena olla työpaikkojen häviäminen nopeammin kuin uusia syntyy? Taaksepäin katsottaessa näin ei ole käynyt teknologian kehityksessä. Työmarkkinoilla on tapahtunut polarisaatio. Työpaikat ovat syntyneet korkeapalkkaisiin töihin ja keski- ja matalapalkkaisten osuus on vähentynyt. Lääkkeeksi elintason nostoon ja osaamisen vahvistamiseen tarvitaan joustavaa oppimista ja työpaikoilla tapahtuvan ja institutionaalisen oppimisen yhdistämistä.

JOHTAMINEN ON KOKONAISUUKSIEN OHJAAMISTA

Tero Kaleva, ks. sivu xx

Johtaminen on kokonaisuusien johtamista, ohjausta ja hallintaa. Asiat ja ihmiset ovat kytköksissä toisiinsa

keskinäisiä toimintaketjuja muodostavien syy-yhteyksien, joten liian nopea asioiden ratkaiseminen voi olla haitallista. Riippuvuus-suhteet eivät ole selkeitä tai johdonmukaisia. Siksi ratkaisuissa päätöksentekovaiheissa tilannetta on tarkasteltava kriittisesti. Johtajan ja johtoryhmän on hyvä haastaa omaa ajattelutapaansa. Johtamisessa systeeminen lähestymistapa, jossa hahmotetaan toisistaan riippuvia kokonaisuuksia johtaa hyvin tuloksiin. Virhe, joka helposti tehdään on, että ratkaistaan lopputulemaa eikä ongelmaa, joka sen on aiheuttanut. Prosessikartat ja arviointikartat ovat edelleen käyttökelpoisia, sillä ne tuovat lisäarvoa päätöksentekoon.

JATKUU >>

Sanaston luominen, tulevaisuuden sanoittaminen on tulevaisuuden tekemistä.



"Aamupäivä sisälsi todella mielenkiintoiset esitykset tulevaisuuden megatrendeista ja Suomen talouden kehityksestä sekä Mika Panzarin esityksen siitä, voiko tulevaisuutta ylipäättään ennustaa. Ajankohtaisia aiheita, joita on tullut pohdiskelleeksi. Nyt niihin pohdintoihin sai uutta tietoa ja pohjaa. Nyt on hyvä tunnelma lähteä kuuntelemaan iltapäivän esityksiä", tuumi Silja Kärpäniemi lounastauolla.



Leena Kononen, Vilja Helminen ja Taina Tiainen.

ASIAKASPALVELU JA ASIANTUNTIJATYÖ MUUTTUVAT

Katri-Leena Launis

Teknologiakehityksen myötä ohjelmistorobotit, tekoäly, chatbot, puhebot ja prosessimoottori järjestelmäkehityksessä ovat edistäneet työskentelyä asiakaspalvelun asiointiprosessissa. Datan lisääntyvä käyttö muuttaa työtä, tulee kokonaan uusia työnkuvia. Organisaatioissa tarvitaan dataosaajia ja tietovarantoymmärrystä. Digijohtaja ja muutosjohtaja ovat KELA:ssa työpari ylimmän johdon alaisuudessa ja ylläpitävät sisäisiä ja ulkoisia verkostoja.

Tarvitaan johtamisen ja ICT:n välisen yhteyden hakeamista. Pääpaino kuitenkin on toiminnan muutoksessa, joka on prosessien muuttamista ja kulttuurin muutosta kokeilukulttuurin keinoin. Muutos herättää pelkoja ja siksi ihmiset tulee ottaa mukaan muutokseen. Vaikka työn tekemisen tapoja voidaan muuttaa ja konetta opettaa, niin inhimil-



Lasse Larvanko.

lisyy, ihmisen kohtaaminen ja persoonallisuus eivät ole kopioitavissa koneelle.

JOHTAJA PYSYYPÖISSA OSAAJAN TIETÄ Lasse Larvanko

Tulevaisuuden johtaja voi tehdä itse hyvin vähän. Hän on kuin kuski, joka ottaa matkustajat autoon, varmistaa että heillä on hyvä olla ja kysyy mihin mennään. Johtaja ei ole parempi asiantuntija kuin muut ja tämän myöntäminen haastaa ja nöyryyttää johtajia, usean kerran elämässä. Sankarijohtajuus on enää myytti. Resepti menestymiseen on palkata hyviä osaajia, mahdollistaa heidän tekemensä ja pysyä poissa tieltä. Muutokseen kyvykkäimmät pärjäävät. Liian helposti valitaan strategia, joka ei epäonnistu ja jossa paras lopputulos on ennustettavissa.

Koneoppimisen ajan työt ovat kahdenlaisia. Toisessa ihminen kertoo koneelle ja toisessa kone kertoo ihmiselle, mitä pitää tehdä. Kun kompleksisuus kasvaa, ennustettavuus huononee ja algoritmi tekee työt. Kaikki automatisoidaan mikä voidaan. Empatiaa ja innostusta ei voi automatisoida - on tärkeää käyttää aikaa työtovereiden kanssa sen sijaan, että mittaa työtyytyväisyyttä. Kukoistava kokeilukulttuuri tarvitsee vapautta, dataa ja tarkoituksen.

IDEAN LÄPIVIENTI ONNISTUU TUNTEISIIN VAIKUTTAMALLA

Ira Kujala

Työelämässä tarvitaan useita tunteita. Tunnetaito on tuoda tunteita hyvällä tavalla esiin. Oman idean läpivientiin vaikuttaa, kuinka hyvin saa vaikutettua toisten tunteisiin. Tunteet ovat energiaa ja tunteen tehtävä on saada liikettä aikaan oikeaan suuntaan.

Omia tunteita voi opetella tunnistamaan pysähtymällä hetkeksi kuuntelemaan itseään. Aina tuntuu hyvältä, pahalta tai ei mitään, sillä tuntemme tarpeidemme mukaisia tunteita. Vaikka ihminen tuntee enemmän positiivisia tunteita, negatiiviset tunteet

Tulevaisuuden johtaja voi tehdä itse hyvin vähän. Hän on kuin kuski, joka ottaa matkustajat autoon, varmistaa että heillä on hyvä olla ja kysyy mihin mennään.

Innostus on tulevaisuus-orientoitunut tunne, jossa havaitaan mahdollisuus ja lähdetään etenemään sitä kohti.

vievät huomion. Huipputiimeissä on 6:1 positiivisuutta enemmän suhteessa negatiivisuuteen.

Innostus on tulevaisuusorientoitunut tunne, jossa havaitaan mahdollisuus ja lähdetään etenemään sitä kohti. Kaikki ihmiset haluavat, että heistä kiinnostutaan, jokainen haluaa tulla nähtyksi. Ymmärrys on empatian lähtökohta. Tarvitsemme arvostusta ja reilua kohtelua, ilahuneita katseita ja kohtaamisia, jotta syntyy innostusta. Edistymisen ja merkityksen kokemukset työssä ovat oleellisia. Tunteiden kohtaamisessa keskeistä on läsnäolo, pienikin hetki. On muistettava pysähtyä.



Ira Kujala.



Leena Kononen, Vilja Helminen ja Taina Tiainen.



Olli Ilmarinen, Juuso Vanhala Suomen Pankista ja Katri-Leena Launis Kelasta.

